

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**OS EFEITOS DO CONFLITO E DO  
ENRIQUECIMENTO ENTRE O TRABALHO E A  
FAMÍLIA NO BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES  
NA ADULTEZ EMERGENTE E NA ADULTEZ**

**Rita Gomes Minderico**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**(Secção Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2018**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**OS EFEITOS DO CONFLITO E DO ENRIQUECIMENTO  
ENTRE O TRABALHO E A FAMÍLIA NO BEM-ESTAR DOS  
TRABALHADORES NA ADULTEZ EMERGENTE E NA  
ADULTEZ**

**Rita Gomes Minderico**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Vânia Sofia Carvalho**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2018**

## Agradecimentos

*“Caminante, no hay camino, se hace camino al andar.*

*Al andar se hace el camino,  
y al volver la vista atrás se ve la senda que nunca  
se ha de volver a pisar.”*

Antonio Machado

A realização deste trabalho foi, sem dúvida, uma experiência marcante neste meu caminho académico, mas também pessoal. Foi um grande desafio, mas mais ainda, foi uma oportunidade para aprender, superar-me e crescer. Neste momento não posso deixar de agradecer a todos aqueles que, à sua maneira, fizeram parte deste caminho e sem os quais a caminhada teria sido muito mais difícil.

À Professora Doutora Vânia Sofia Carvalho, pela constante disponibilidade, dedicação paciência e encorajamento, que permitiram chegar à melhor versão deste trabalho. Também à Professora Doutora Maria José Chambel, por ter acompanhado de perto este trabalho, por todo o apoio e constante disponibilidade e dedicação.

À minha família, mas principalmente, aos meus pais, que estão comigo desde o início da caminhada. Sem vocês nada disto teria sido possível. Obrigada por acreditarem em mim e me darem as ferramentas e, acima de tudo, a força para querer fazer cada vez mais e melhor.

Ao Gonçalo, por me fazeres sempre sentir que tenho o teu apoio e orgulho incondicionais, que me fazem querer ser o melhor exemplo possível.

Ao Bernardo, pela tua paciência, por vibrares com as minhas conquistas e por me amparares as quedas. O caminho faz muito mais sentido assim.

À Sara, porque estás sempre presente, porque não imagino este caminho sem ti, sem o teu apoio e sem esta amizade tão sincera que nos une.

À Inês, Filipa, Bia e Joana, por estes dois últimos anos, pela vossa amizade, que quero guardar sempre comigo.

À Rita e Mafalda, que estiveram comigo desde o primeiro dia deste caminho académico.

A todos vocês, que tornam este momento ainda mais especial, muito obrigada!

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Resumo</b>   | <b>iv</b> |
| <i>Abstract</i>   | iv        |
| <b>Introdução</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Enquadramento Teórico</b>  | <b>2</b>  |
| O Conflito Trabalho-Família (CTF)   | 2         |
| O Enriquecimento Trabalho-Família (ETF)                                   | 4         |
| O Bem-estar no Trabalho   | 6         |
| A Perspetiva da Fase do Ciclo de Vida                                     | 8         |
| <b>Método</b>   | <b>12</b> |
| Procedimento e Amostra  | 12        |
| Medidas   | 12        |
| Análise de Dados  | 14        |
| <b>Resultados</b>   | <b>15</b> |
| Análise Fatorial Confirmatória  | 15        |
| Valores Médios, Desvios-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo | 16        |
| Teste de Hipóteses  | 17        |
| <b>Discussão</b>  | <b>19</b> |
| Limitações e Sugestões para Estudos Futuros                               | 22        |
| Implicações   | 23        |
| <b>Referências Bibliográficas</b>   | <b>25</b> |

## Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 1</b> – Análise Fatorial Confirmatória: ajustamento do Modelo Teórico e do Modelo de 1 Fator   | 15 |
| <b>Tabela 2</b> – Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo   | 17 |
| <b>Tabela 3</b> – Resultados do Modelo de Equações Estruturais (SEM) para amostra de adultez emergente e adultez separadamente e Análise Multigrupo com as amostras combinadas | 18 |
| <b>Tabela 4</b> – Resultados do Modelo Baseline para amostra de adultez emergente e adultez separadamente  | 19 |

## Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo analisar os efeitos do conflito trabalho-família (CTF) e do enriquecimento trabalho-família (ETF) no bem-estar dos trabalhadores, assim como o papel moderador das diferentes fases do ciclo de vida nessas mesmas relações. Os dados foram obtidos através de uma amostra de trabalhadores portugueses (N = 1144) de uma consultora e de um banco. Os resultados evidenciam a existência de uma relação positiva entre o CTF e o *burnout*, bem como a existência de uma relação positiva entre o ETF e o *engagement*. Mais, a relação entre o CTF e o *burnout* não apresenta diferenças entre a amostra de indivíduos em fase de adultez emergente e a amostra de indivíduos em fase de adultez. No que concerne à relação entre o ETF e o *engagement*, esta é mais forte na fase de adultez emergente. Os resultados obtidos contribuem para a literatura ao reforçarem a existência de uma relação entre o CTF e o *burnout* e, por outro lado, entre o ETF e o *engagement*, salientando a pertinência das teorias sobre o CTF e o ETF se ajustarem às fases do ciclo de vida. Neste estudo são apresentadas algumas implicações práticas, bem como limitações e sugestões para estudos futuros.

**Palavras-chave:** conflito trabalho-família; enriquecimento trabalho-família; bem-estar no trabalho; fases do ciclo de vida.

## Abstract

The aim of the present study is to analyze the effects of work-family conflict (WFC) and work-family enrichment (WFE) on employees' well-being, as well as the moderating role of the different life cycle stages in these relations. The data was gathered through a sample of Portuguese employees (N = 1144) from a consultant and a bank. The results support the existence of a positive relationship between WFC and *burnout*, as well as the existence of a positive relationship between WFE and *engagement*. Moreover, the relationship between WFC and *burnout* doesn't present differences between the early adulthood and the adulthood stages. Furthermore, the relationship between WFE and *engagement* is stronger in the early adulthood stage. The results contribute to the literature by reinforcing the existence of a relationship between WFC and *burnout*, as well as between WFE and *engagement*, emphasizing the relevance of life cycle stages regarding these relationships. Some practical implications, as well as limitations and suggestions for future studies are presented.

**Keywords:** work-family conflict; work-family enrichment; well-being at work; life cycle stages.

## Introdução

Na última década, assistimos, em Portugal, a um aumento da percentagem de trabalhadores entre os 25 e os 54 anos de idade (OECD, 2018). Atualmente, cerca de 84% da população ativa portuguesa é composta por trabalhadores entre as referidas idades (OECD, 2018). Este grande grupo inclui indivíduos que se encontram em fases diferentes no que respeita à sua carreira, bem como ao seu ciclo de vida, o que implica a vivência de experiências e exigências específicas (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012; Bennett, Beehr & Ivanitskaya, 2017). Posto isto, é inevitável que nos questionemos acerca da existência de potenciais diferenças entre estes indivíduos que compõem o nosso mercado de trabalho, no que respeita a temas como a conciliação dos múltiplos papéis que estes assumem (*e.g.*, o papel profissional e o papel familiar) e às estratégias que as organizações deverão adotar por forma a acomodar as diferentes necessidades que possam existir.

A Teoria dos Papéis (Nohe, Meier, Sonntag & Michel, 2015) mostra que a maioria das pessoas têm dificuldade em corresponder às diferentes exigências e expectativas subjacentes ao desempenho dos múltiplos papéis que assumem, dificuldade que resulta no surgimento do conflito inter-papel, no qual as pressões exercidas pelos papéis de dois domínios (*e.g.*, trabalho e família) são mutuamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985). Isto pode potenciar o surgimento do conflito entre o trabalho e a família (CTF), bem como a experiência de *burnout* por parte destes indivíduos (Allen et al., 2000; Innstrand, Langballe, Espnes, Falkum & Aasland, 2008). Por outro lado, a Teoria da Acumulação de Papéis (Sieber, 1974) destaca os benefícios que os indivíduos podem retirar através do desempenho de múltiplos papéis em simultâneo, o que poderá levar ao surgimento do enriquecimento entre o trabalho e a família (ETF) e, conseqüentemente, à experiência de *engagement* (Hakanen, Peeters & Perhoniemi, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Sabemos, também, que nos diferentes contextos profissionais se enquadram indivíduos de diferentes idades, que se encontram em diferentes fases do ciclo de vida e, conseqüentemente, são afetados por diversos fatores (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012; Bennett, Beehr & Ivanitskaya, 2017).

Assim, tendo por base modelo *Job Demands – Resources* (JD-R, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003), este estudo tem como objetivos: a) verificar os efeitos do CTF e do ETF no bem-estar dos trabalhadores; b) analisar como estas relações vão ser moderadas pelas diferentes fases do ciclo de vida em que os indivíduos se encontram. Deste modo, o presente estudo contribuirá para a literatura de um ponto de vista teórico ao permitir compreender se o CTF e o ETF afetam de igual forma todos os indivíduos, nomeadamente ao nível do seu bem-estar no

trabalho, ou se, por outro lado, os seus efeitos estão dependentes da fase do ciclo de vida em que estes se encontram. Adicionalmente, em termos práticos, este estudo será útil no âmbito da Gestão de Recursos Humanos das organizações, uma vez que irá fornecer informação adicional acerca da forma como os indivíduos conciliam o seu trabalho com a sua vida familiar consoante a sua faixa etária e a fase do ciclo de vida em que se encontram, podendo dar sugestões de práticas específicas.

## **Enquadramento Teórico**

### **O Conflito Trabalho-Família (CTF)**

Até anos recentes, a perspetiva mais abordada na literatura relativamente à relação que os indivíduos estabelecem entre o seu trabalho e a sua família tem sido a negativa, que assume que o desempenho de múltiplos papéis por parte de um indivíduo leva, inevitavelmente, à experiência de *stress* e remetendo, assim, para o conceito de conflito trabalho-família (CTF) (Carvalho, 2016; Lapierre, Li, Kwan, Greenhaus, DiRenzo & Shao, 2017). Em 1985, Greenhaus e Beutell definem o CTF como uma “forma de conflito inter-papel no qual as pressões exercidas pelos papéis do domínio do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis” (p.77). Assim, na base do CTF encontra-se a Teoria dos Papéis (Nohe, Meier, Sonntag & Michel, 2015), segundo a qual, ao longo da vida, os indivíduos desempenham uma multiplicidade de papéis (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). No entanto, nem sempre é possível corresponder às diferentes exigências e expectativas subjacentes ao desempenho dos mesmos, dificuldade que resulta no surgimento do conflito inter-papel (Kahn et al., 1964). A hipótese da Escassez de Recursos é outro dos pressupostos no qual se alicerça o construto do CTF (Goode, cit. por Nohe et al., 2015). De acordo com esta hipótese, os indivíduos possuem recursos tangíveis e intangíveis limitados, como o tempo, a energia e a atenção e, ao dedicarem esses recursos às exigências associadas ao desempenho de um papel, não os podem aplicar no desempenho de outro papel (Goode, 1960). Isto significa que os recursos individuais se “esgotam” (Nohe et al., 2015, p.2) e que a participação num determinado papel diminui os recursos disponíveis para a participação noutros papéis, pelo que os indivíduos têm de fazer opções relativamente à utilização dos seus recursos (Goode, 1960). Por outras palavras, quanto mais papéis um indivíduo desempenha, mais esgota os recursos que possui.

Este conflito inter-papel corresponde a um fenómeno bidirecional, isto é, que pode ocorrer em duas direções: o desempenho do papel profissional pode interferir com o desempenho do papel familiar (conflito trabalho-família) e o desempenho do papel familiar



pode interferir com o desempenho do papel profissional (conflito família-trabalho) (Carvalho, 2016; Frone, cit por. Amstad et al., 2011). Por estar mais relacionada com a análise das práticas e políticas organizacionais (Friedman & Greenhaus, 2000), e uma vez que o objetivo do presente trabalho é obter conclusões práticas para as organizações, daqui em diante a referência ao CTF deve ser entendida apenas na direção do trabalho para a família.

Ao conceptualizarem o CTF, Greenhaus e Beutell (1985) distinguem a existência de três principais tipos de conflito: o de base temporal (*time-based*), o de pressão (*strain-based*) e o comportamental (*behaviour-based*). O conflito de base temporal (*time-based*) implica que o tempo despendido no desempenho de um papel interfere com o tempo disponível para a realização de outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985). Este tipo de conflito poderá ser experienciado por um indivíduo cujo extenso horário de trabalho não permita o acompanhamento dos filhos, caso em que as horas passadas a trabalhar não são equivalentes às horas dedicadas à família. Este tipo de conflito pode assumir duas formas: por um lado, as pressões temporais associadas ao desempenho de um papel podem tornar fisicamente impossível o cumprimento das expectativas relativas ao desempenho de outro papel, por outro, essas pressões podem gerar preocupação relativamente a um papel, mesmo quando o indivíduo está a tentar cumprir as expectativas relativas a outro papel (Bartolome & Evans, cit. por Greenhaus & Beutell, 1985). O segundo tipo de conflito, que engloba os conflitos de pressão (*strain-based*), pressupõe que a pressão causada por um papel dificulta o cumprimento das exigências associadas ao desempenho de outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985). Neste sentido, um indivíduo que esteja a atravessar uma fase bastante exigente a nível profissional, poderá sentir dificuldades em lidar com as exigências associadas ao desempenho do papel familiar.

Por fim, o conflito comportamental (*behavior-based*) remete para o facto de alguns comportamentos relacionados com o desempenho de um papel serem potencialmente incompatíveis com as expectativas relativas aos comportamentos adotados noutro papel (Greenhaus & Beutell, 1985). Por vezes, é esperado que o indivíduo se comporte de uma forma assertiva e objetiva em contexto profissional (Schein, cit. por Greenhaus & Beutell, 1985). No entanto, em família será expectável que o comportamento adotado seja mais carinhoso e vulnerável (Greenhaus & Beutell, 1985).

A investigação revela que o CTF afeta de forma negativa os indivíduos e as suas famílias, as organizações e a sociedade, traduzindo-se em consequências relacionadas com o trabalho (*e.g.* diminuição da satisfação com o trabalho e aumento das intenções de *turnover*), consequências não relacionadas com o trabalho (*e.g.* diminuição da satisfação com a vida e

diminuição da satisfação familiar) e consequências relacionadas com o *stress* psicológico e físico (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000).

### **O Enriquecimento Trabalho-Família (ETF)**

A crescente atenção atribuída ao estudo da temática da relação entre o trabalho e a família, bem como à psicologia positiva, que enfatiza os aspetos positivos e saudáveis, por oposição aos pontos negativos e nefastos para a saúde, levou à emergência de um novo paradigma, focado nos aspetos positivos da relação entre o trabalho e a família (Lapierre et al., 2017). O surgimento desta nova visão diverge da perspetiva negativa, que enfatiza a existência de conflito entre estas dimensões da vida dos indivíduos. Pelo contrário, vem sugerir que a participação em diversos papéis por parte dos indivíduos pode resultar em múltiplos benefícios. Na base deste paradigma positivo encontra-se a Teoria da Acumulação de Papéis (Sieber, 1974), que defende quatro argumentos que justificam os efeitos positivos que advêm da participação dos indivíduos em múltiplos papéis. O primeiro argumento está associado aos privilégios únicos que o desempenho de um papel pode oferecer ao indivíduo, pelo que quanto mais papéis este desempenhar, mais benefícios terá. O segundo argumento defende que o envolvimento em múltiplos papéis traz segurança ao indivíduo e promove baixos níveis de *stress*. Isto porque o bem-estar geral não é determinado exclusivamente por um papel, mas sim pelo conjunto de papéis desempenhados. No que respeita ao terceiro argumento, este está relacionado com a variedade de recursos que os diferentes papéis proporcionam ao indivíduo, recursos esses que poderão ser utilizados para a melhoria do desempenho de um papel noutro contexto. O quarto e último argumento é o de que o envolvimento em diferentes domínios poderá ser benéfico para o indivíduo, no sentido em que promove o enriquecimento pessoal. A Hipótese Expansionista (Barnett & Hyde, 2001) complementa a Teoria da Acumulação de Papéis, ao defender que o tempo e a energia são recursos que se podem expandir para outros papéis, contrariando, assim, a Hipótese da Escassez de Recursos (Goode, 1960).

Partindo da Teoria da Acumulação de Papéis, à qual se associa a Hipótese Expansionista, Greenhaus e Powell (2006, p.72) conceptualizam o enriquecimento trabalho-família (ETF) como “a extensão na qual as experiências num papel melhoram a qualidade de vida noutro papel”. À semelhança do CTF, o ETF é um fenómeno bidirecional, pelo que pode ocorrer enriquecimento do trabalho para a família (quando as experiências vividas no trabalho melhoram a qualidade da vida em família) ou enriquecimento da família para o trabalho (quando as experiências familiares melhoram a qualidade da vida profissional) (Greenhaus &

Powell, 2006). Conforme referido a propósito do CTF, também a referência ao ETF deve ser entendida na direção do trabalho para a família.

Neste modelo são identificados cinco tipos recursos que podem ser gerados através da interação trabalho-família: competências e perspectivas, recursos psicológicos e físicos, sócio-capital, flexibilidade, e recursos materiais (Greenhaus & Powell, 2006). As competências dizem respeito a um conjunto amplo de aptidões cognitivas e interpessoais, competências de *coping* e *multitasking* e conhecimentos resultantes da experiência num determinado papel (Greenhaus & Powell, 2006). As perspectivas englobam a forma como os indivíduos percebem e lidam com as situações, como o respeito pelas diferenças individuais (Ruderman et al., cit. por Greenhaus & Powell, 2006), a valorização das diferenças culturais (Cox, cit. por Greenhaus & Powell, 2006) e a compreensão dos problemas dos outros (Crouter, cit. por Greenhaus & Powell, 2006). Os recursos psicológicos e físicos incluem a auto-eficácia, o otimismo, a persistência e a esperança, e a saúde física (Greenhaus & Powell, 2006). As experiências proporcionadas pelo desempenho de papéis fornecem recursos através da aquisição de capital social, neste modelo a influência e a informação, que são recursos decorrentes das relações interpessoais – no trabalho e na família – que podem ajudar os indivíduos a alcançar os seus objetivos (Greenhaus & Powell, 2006). A flexibilidade refere-se à adaptação dos esquemas de trabalho às exigências dos papéis desempenhados (Greenhaus & Powell, 2006). Finalmente, os recursos materiais incluem dinheiro e presentes, consequência do envolvimento em papéis de trabalho e família (Greenhaus & Powell, 2006).

Este modelo teórico descreve, também, dois mecanismos através dos quais os recursos *supra* mencionados promovem o ETF: o mecanismo instrumental e o mecanismo afetivo (Greenhaus & Powell, 2006). O mecanismo instrumental produz influência direta, ou seja, os recursos gerados num determinado domínio podem ser aplicados diretamente num outro domínio, aumentando o desempenho no mesmo (Carvalho, 2016; Greenhaus & Powell, 2006). No mecanismo afetivo observa-se, pelo contrário, que a influência é indireta, isto é, um recurso gerado num domínio pode originar afeto positivo no que respeita ao mesmo e, por sua vez, produzir alto desempenho e afeto positivo num outro domínio (Greenhaus & Powell, 2006). Os autores Greenhaus e Powell (2006) explicam, ainda, que os indivíduos mais facilmente aplicam um recurso gerado num papel (A) para outro (B) (mecanismo instrumental), quando o papel B é mais significativo para as suas vidas do que quando esse papel não é tão relevante. Do mesmo modo, no que concerne ao mecanismo afetivo, os autores defendem que o afeto positivo gerado no papel A promove alto desempenho e afeto positivo no papel B quando este é mais relevante para o indivíduo (Carvalho, 2016).

De acordo com a investigação, o ETF traduz-se em múltiplas consequências positivas, que podemos agrupar em três categorias: resultados relacionados com o trabalho (aumento da satisfação no trabalho, aumento do compromisso afetivo e diminuição das intenções de *turnover*); resultados não relacionados com o trabalho (aumento da satisfação familiar e aumento da satisfação com a vida em geral); e resultados relacionados com a saúde física e mental (McNall, Nicklin & Masuda, 2009).

### **O Bem-estar no Trabalho**

Muitos dos estudos realizados à luz da relação entre o trabalho e a família têm focado a análise dos seus efeitos no bem-estar (Mullen, Kelley & Kelloway, cit. por Carvalho, 2016), mais concretamente, no bem-estar relacionado com o trabalho. Semelhante ao que se verifica na literatura sobre as relações estabelecidas entre o trabalho e a família, também a maioria da investigação dedicada à temática do bem-estar no trabalho assumiu uma vertente negativa até à emergência da psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Assim, o bem-estar no trabalho é entendido como mais do que a não presença de um estado negativo, mas como a presença de um estado positivo (Carvalho, 2016).

O termo *burnout* é utilizado para definir o estado negativo no trabalho, tendo sido definido como uma síndrome de *stress* multi-dimensional (Maslach, cit. por Hakanen & Schaufeli, 2012) associado a uma resposta prolongada a *stressores* no local de trabalho (Maslach, cit. por Carvalho, 2016). Apesar de, inicialmente, ter sido concebido como um construto tri-dimensional – composto pela exaustão emocional, despersonalização e redução da auto-eficácia (Hakanen & Schaufeli, 2012) – atualmente, a exaustão emocional e o cinismo são considerados as suas dimensões centrais (Schaufeli & Buunk, cit. por Carvalho, 2016). A exaustão emocional engloba a perda de energia e a fadiga crónica, no seu sentido físico, emocional ou mental (Carvalho, 2016). O cinismo diz respeito a uma tentativa de afastamento do trabalho por parte do indivíduo, manifestada através do sentimento de que o trabalho perdeu o interesse e significado para si, bem como de uma atitude de indiferença perante o trabalho (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). O *burnout* representa custos para as organizações e para a sociedade em geral, uma vez que está associado ao aumento dos níveis de absentismo (Ahola et al., cit por Hakanen & Schaufeli, 2012) e de *turnover* (Shimizu et al., cit. por Hakanen & Schaufeli, 2012), à incapacidade crónica para trabalhar (Ahola et al., cit. por Carvalho, 2016) e à diminuição da *performance* (Taris, cit. por Hakanen & Schaufeli, 2012).

O estado de bem-estar positivo no trabalho é definido pelo *engagement*, construto que, tal como o *burnout*, foi inicialmente conceptualizado como tri-dimensional – caracterizado pelo

vigor, dedicação e absorção – sendo atualmente defendido que as suas dimensões base são o vigor e a dedicação (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). O vigor é caracterizado pela presença de elevados níveis de energia, resistência mental, empenho e persistência face às dificuldades no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). A dedicação pressupõe um forte envolvimento no trabalho, caracterizado por sentimentos de entusiasmo, relevância, orgulho e desafio profissional (Schaufeli & Bakker, 2004).

Se, por um lado, o *burnout* resulta em consequências negativas para os indivíduos e para as organizações, pelo contrário, o *engagement* traduz-se em resultados positivos para os indivíduos (aumento da qualidade do trabalho e das experiências associadas ao mesmo), bem como para as organizações (aumento do crescimento e da produtividade organizacional) (Saks, 2006).

Apontada como uma das principais teorias para entender a génese do *burnout* e do *engagement*, a COR (Hobfoll, 1989) descreve a forma como as pessoas reagem aos *stressores* com que se deparam no dia-a-dia e os seus efeitos no bem-estar (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Esta teoria defende que a ocorrência de *stress* está relacionada com três princípios fundamentais: quando existe a ameaça de perder recursos individuais; quando esses recursos se perdem de facto; quando não se consegue ganhar recursos suficientes, após o investimento significativo de recursos para o efeito (Hobfoll, 1989). A COR rege-se por dois princípios: o princípio da primazia da perda dos recursos e o princípio do investimento de recursos (Hobfoll, 2001). O primeiro pressupõe que, perante a mesma quantidade de perdas e ganhos, as perdas produzem um impacto significativamente superior, manifestado através de respostas fisiológicas, cognitivas, emocionais e sociais, geralmente disfuncionais, enquadrando-se, deste modo, o surgimento do *burnout*. O segundo princípio, por sua vez, defende a importância de os indivíduos investirem recursos no sentido de prevenirem possíveis perdas. Assim, os indivíduos que possuam mais recursos serão menos vulneráveis à perda dos mesmos e terão mais competência para os obter. Mais, a existência de recursos encontra-se associada à presença de outros recursos relacionados e, da mesma forma, quando existe ausência de recursos estes tendem a diminuir. Assim, através deste segundo princípio é possível compreender-se o *engagement* como um contínuo ganho de recursos (Chen, Westman, & Eden, 2009).

A COR (Hobfoll, 2001) apresenta consistência com o modelo *Job Demands – Resources* (JD-R, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003) no que diz respeito ao papel atribuído aos recursos. Este modelo defende a existência de dois processos distintos, a partir dos quais decorrem os estados de bem-estar no trabalho: o “*health impairment process*” e o “*motivational process*”. O primeiro é resultado de exigências profissionais crónicas, como a sobrecarga de

trabalho e as exigências organizacionais, que esgotam os recursos energéticos dos indivíduos, e leva ao surgimento do *burnout*. O segundo processo é o resultado da presença de recursos profissionais, como o suporte social, emocional e instrumental, que ativam a motivação dos indivíduos (Hackman & Oldham, cit. por Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003), traduzindo-se no surgimento de *engagement*. Deste modo, é possível concluir que, no que diz respeito à gênese do *burnout* e do *engagement*, ambos dependem da existência de recursos. No caso do *burnout*, são necessários recursos que colmatem as exigências impostas aos indivíduos e, no caso do *engagement*, a existência de recursos é essencial, por forma a gerar mais recursos.

O estudo dos recursos tem sido aplicado no âmbito da investigação sobre a relação entre o trabalho e a família, mais concretamente através da COR, aplicada neste contexto através de uma teoria integradora (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Neste sentido, os resultados da investigação fundamentam, por um lado, que o ETF está relacionado com a presença de *engagement* (Hakanen, Peeters & Perhoniemi, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009), e por outro, que o CTF está relacionado com a presença de *burnout* (Allen et al., 2000; Innstrand, Langballe, Espnes, Falkum & Aasland, 2008). Deste modo, prevê-se que o CTF leve ao surgimento de *burnout*, devido à perda de recursos gerada no domínio do trabalho. Consequentemente, esta perda irá afetar o domínio familiar, gerando um conflito entre os dois domínios, perante o qual, o indivíduo irá produzir uma resposta disfuncional no domínio do trabalho. Contrariamente, é esperado que o ETF resulte na presença de *engagement*, devido à transferência positiva de recursos de um domínio para o outro, que irá gerar um contínuo ganho de recursos e, consequentemente, potenciar a presença de *engagement*. Assim, são colocadas as seguintes hipóteses:

*Hipótese 1:* O CTF apresenta uma relação positiva com o *burnout*.

*Hipótese 2:* O ETF apresenta uma relação positiva com o *engagement*.

### **A Perspetiva da Fase do Ciclo de Vida**

Ao longo da vida os indivíduos passam por uma sequência de fases distintas, caracterizadas pela vivência de experiências e exigências específicas (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012; Bennett, Beehr & Ivanitskaya, 2017). O conceito de ciclo de vida deriva da suposição de que existe uma ordem subjacente ao curso da vida humana (Levinson, 1986). Assim, apesar de cada indivíduo ser único nas suas características e experiências de vida, todos acabam por passar pela mesma sequência básica de eventos (Levinson, 1986). Dependendo da fase de vida em que os indivíduos se encontram, diferentes atores, situações e problemáticas assumem graus

de importância distintos, sendo passíveis de afetar as suas atitudes e comportamentos (Giele & Elder, 1998). Geralmente, as fases da vida são definidas com base na idade dos indivíduos, no seu estatuto parental e no seu estado civil (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012).

De acordo com o modelo das fases da vida de Levinson (1986), a vida adulta é caracterizada pela sucessão linear de diferentes fases, entre as quais a adultez emergente (*early adulthood*), a adultez (*middle adulthood*) e a adultez tardia (*late adulthood*)<sup>1</sup>, estando cada uma destas fases associada a objetivos, valores, atividades e tarefas específicas, tanto no que diz respeito à vida profissional como familiar (Levinson, 1986; Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012). Da mesma forma, o modelo das fases da carreira de Super (1957), defende que existem diferenças nas preferências dos indivíduos consoante a sua idade e fase da carreira em que se encontram (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012; Nevill & Calvert, 1996; Super, 1957). O autor do modelo adiantou que a combinação dos diferentes papéis que os indivíduos desempenham (*e.g.* trabalhador, membro de uma família) pode levar à experiência de *stress* ou satisfação, dependendo da saliência que cada papel tem na sua vida (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012; Nevill & Calvert, 1996; Super, 1957). Desta forma, as fases do ciclo de vida em que os indivíduos se encontram irão determinar, até certo ponto, o desenvolvimento da sua carreira e, conseqüentemente, as suas condições de trabalho específicas (recursos e exigências relacionados com o trabalho), bem como as suas condições familiares específicas (recursos e exigências relacionados com a vida familiar) (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012). Assim, não basta analisar um destes domínios, de acordo com Super e Nevill (cit. por Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012), o papel profissional que um indivíduo assume deve ser considerado no contexto da importância que este atribui a outros papéis, como é o caso do papel familiar.

Isto significa que as exigências e os recursos associados a ambos os domínios, profissional e familiar, poderão determinar a experiência de CTF e ETF por parte dos indivíduos, em diferentes fases do ciclo de vida (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012).

Na fase de adultez emergente, que, de acordo com Demerouti, Peeters e van der Heijden (2012) é compreendida entre os 18 e os 35 anos de idade, os indivíduos tendem a focar-se em reforçar a sua educação, iniciar uma carreira e/ou constituir família (Evans & Bartolomé, 1984; McDaniels & Gysbers cit. por Huffman, Culbertson, Henning & Goh, 2013). É expectável que estes indivíduos sejam expostos a exigências de nível elevado, tendo recursos insuficientes para fazer face às mesmas, tanto no domínio profissional como noutros (*e.g.* familiar) (Demerouti,

---

<sup>1</sup> Dada a sua representatividade nas organizações portuguesas e ocidentais (OECD, 2018), no presente estudo apenas serão abordadas as seguintes fases: adultez emergente (*early adulthood*), adultez (*middle adulthood*).

Peeters & van der Heijden, 2012). No âmbito profissional, esta previsão prende-se com o facto de o início de carreira ser marcado pela necessidade de cada indivíduo desenvolver as suas capacidades, bem como de encontrar o seu lugar numa determinada organização, à medida que procura perceber se possui as competências necessárias ao desempenho da função e para corresponder às exigências do trabalho (Lamberg, 2004; Van der Heijden, Schalk, & Van Veldhoven, 2008). Os trabalhadores mais novos são motivados pela possibilidade de crescimento pessoal e pelo estabelecimento de objetivos relacionados com a aprendizagem e com o conhecimento (*e.g.* a aquisição de informação nova e o estabelecimento de relações sociais), que poderão ser úteis no futuro (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2010). No que diz respeito às características do trabalho que os trabalhadores na fase de adultez emergente valorizam, são de destacar a segurança física, o salário e a oportunidade para utilizarem *skills* específicas, ao passo que não atribuem tanta importância às exigências e variedade do trabalho, o que pode indicar que estes trabalhadores procuram e têm acesso a exigências elevadas no seu trabalho, mas estas não são acompanhadas de recursos elevados (Warr, cit. por Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012). A fase do início de carreira está igualmente associada a um nível reduzido de autonomia no trabalho, uma vez que estes trabalhadores não têm tanta experiência como os seus colegas mais velhos, pelo que necessitam de supervisão enquanto desenvolvem as competências necessárias ao desempenho das suas funções (Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni & Fraccaroli, 2012). Vários estudos têm demonstrado que a falta de autonomia corresponde a um indicador de mais CTF e *burnout*. Por exemplo, Voydanoff (2004) salientou a existência de uma relação negativa entre a autonomia e o CTF e Bakker, Demerouti e Euwema (2005) concluíram que a experiência de *burnout* poderia ser minimizada mediante a presença de recursos, entre os quais a autonomia. Truxillo e colaboradores (2012) alertam, também, para o facto desta falta de autonomia afetar negativamente a satisfação e o *engagement* dos trabalhadores na fase de adultez emergente.

Mais, estando esta fase associada à necessidade de adaptação e de demonstração das capacidades destes trabalhadores mais jovens, mesmo não tendo filhos, estes poderão ter dificuldades acrescidas no que respeita à gestão das exigências e responsabilidades que advêm do desempenho do seu papel profissional e em impedir que estas interfiram no seu tempo pessoal e familiar (Lamberg, 2004; Martinengo, Jacob & Hill, 2010; Van der Heijden, Schalk, & Van Veldhoven, 2008). Desta forma, é colocada a seguinte hipótese:



*Hipótese 3:* A relação entre o CTF e o *burnout* é moderada pela fase do ciclo de vida em que os indivíduos se encontram, de tal modo que esta relação é mais forte nos trabalhadores na fase de adultez emergente, quando comparados com trabalhadores na fase de adultez.

À medida que os indivíduos avançam para a fase de adultez, compreendida entre os 36 e os 45 anos segundo Demerouti, Peeters e van der Heijden (2012), assumem mais responsabilidades a nível profissional e familiar (Huffman et al., 2013), sendo esperado que estejam expostos a exigências elevadas em ambos os domínios, bem como que possuam um conjunto de recursos mais vasto para lidar com as mesmas (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012; Huffman et al., 2013). A especialização e o desenvolvimento de uma identidade profissional, são preocupações centrais para estes trabalhadores e que implicam um esforço significativo por parte dos mesmos (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012; van der Heijden al., 2008). Se, por um lado, estes trabalhadores sentem uma maior obrigação no que respeita à realização de um trabalho de qualidade, por outro, à medida que avançam na carreira, os indivíduos esperam que o seu empregador lhes proporcione um bom ambiente de trabalho, que atribua bónus consoante a *performance* e que estabeleça uma comunicação aberta e direta consigo (van der Heijden al., 2008).

Nesta fase da vida e da carreira, os indivíduos possuem uma maior flexibilidade e autonomia, uma vez que muitas das exigências que lhes foram impostas na fase anterior (*e.g* constituição de uma família e necessidade de avanço na carreira) são agora menores, pelo que estes são livres de enveredar por opções de carreira mais flexíveis (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012). Os resultados de um estudo conduzido por De Lange e colaboradores (2010) sugerem que os trabalhadores que pertencem a este grupo etário revelam níveis significativamente superiores de controlo no trabalho, resolução de problemas e motivação para aprender, quando comparados com trabalhadores mais novos e mais velhos. Mais, para estes indivíduos, os efeitos longitudinais das exigências associadas ao trabalho, do controlo no trabalho e do suporte social em comportamentos relacionados com a aprendizagem foram mais fortes do que para os restantes (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2010). Estes resultados levaram os autores a concluir que os trabalhadores na fase de adultez desfrutam de uma posição bastante favorável na organização (De Lange, De Witte & Notelaers, 2008).

Com base na premissa de que estes indivíduos terão na sua posse um conjunto de recursos superior, que lhes permita gerir as exigências subjacentes ao desempenho de diferentes papéis (Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & McKee, 1978), é colocada a seguinte hipótese:

*Hipótese 4:* A relação entre o ETF e o *engagement* é moderada pela fase do ciclo de vida em que os indivíduos se encontram, de tal modo que esta relação é mais forte nos trabalhadores na fase de adultez, quando comparados com trabalhadores na fase de adultez emergente.

## **Método**

### **Procedimento e Amostra**

A recolha dos dados para o presente estudo realizou-se no âmbito de um projeto de investigação de diagnóstico de riscos psicossociais, a cargo da Professora Doutora Maria José Chambel, a pedido de uma consultora internacional, com instalações em Portugal, e de um banco. Porém, para este estudo, apenas foram utilizadas algumas variáveis do estudo original. No que concerne ao procedimento de recolha de dados, a Direção de Recurso Humanos das empresas enviou um e-mail a todos os seus colaboradores, explicando os objetivos do estudo, e apelando à resposta de um questionário. Neste sentido, o questionário foi disponibilizado e respondido *online*, através da plataforma *SurveyMonkey*, tendo estado disponível durante 15 dias para o seu preenchimento. A participação no estudo foi voluntária, tendo sido garantido o anonimato dos participantes.

A amostra obtida, de um total de 1144 colaboradores, inclui 545 colaboradores da consultora e 599 colaboradores do banco. A presente amostra é constituída por 594 (51.9%) participantes do género masculino e 550 (48.1%) participantes do género feminino.

No que diz respeito à faixa etária dos participantes, 483 (42.2%) indivíduos têm menos de 35 anos de idade e 661 (57.8%) indivíduos encontram-se entre os 36 e os 55 anos de idade.

Considerando o objetivo de comparar os dois referidos grupos etários, procedemos à eliminação dos 9 indivíduos com mais de 55 anos que pertenciam à base de dados, visto que não se enquadravam no que se pretendia analisar.

Tendo em vista a comparação entre os indivíduos na fase de adultez emergente – com menos de 35 anos – e os na fase de adultez – entre os 36 e os 55 anos – foi necessário efetuar uma análise multigrupo. Uma vez que a análise multigrupo é sensível ao tamanho da amostra, foi necessário criar duas amostras com a mesma dimensão para cada faixa etária e, consequentemente, foram eliminados aleatoriamente 178 participantes com idades entre os 36 e os 55 anos da base de dados.

### **Medidas**

**Conflito Trabalho-Família.** Tendo por base o instrumento de medida de Carlson, Kacmar e Williams (2000), foi utilizada uma escala previamente traduzida e validada na população portuguesa (Vieira, Lopez & Matos., 2014). No presente estudo, foram utilizados itens como

*Depois do trabalho estou demasiado cansado quando chego a casa para fazer algumas das coisas que gostava de fazer e O meu trabalho ocupa-me tempo que eu gostaria de despendar com a minha família/amigos.* Os participantes responderam utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos (1 = Quase nunca a 5 = Quase sempre), estando as pontuações mais altas relacionadas com uma maior interferência com a família. Esta variável apresentou bons índices de consistência interna tanto para os indivíduos na fase de adultez emergente ( $\alpha = .92$ ), como para os indivíduos na fase de adultez ( $\alpha = .92$ ).

**Enriquecimento Trabalho-Família.** O enriquecimento entre o trabalho e a família foi medido utilizando a versão portuguesa da escala de Carlson, Kcmar, Wayne e Grzywacz (2006). A escala é composta por 9 itens (e.g., *O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a compreender diferentes pontos de vista e ajuda-me a ser um melhor membro da minha família* e *O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a desenvolver skills e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família*). Esta escala foi previamente traduzida e validada para a população portuguesa (Vieira et al., 2014). As respostas foram somadas de modo a fornecerem uma pontuação final para a variável, sendo que as pontuações mais altas correspondem a um maior grau de ETF. As respostas aos itens foram dadas através de uma escala de *Likert* 5 de pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente). No que respeita à população em estudo, a variável apresentou um bom índice de consistência interna tanto para os indivíduos na fase de adultez emergente ( $\alpha = .97$ ), como para os indivíduos na fase de adultez ( $\alpha = .96$ ).

**Burnout.** As dimensões do *burnout*, exaustão e cinismo, foram medidas utilizando a versão portuguesa do *Maslach Burnout Inventory – General Survey – MBI-GS* – (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Esta escala foi também utilizada em estudos anteriores, conduzidos em Portugal (e.g., Castanheira & Chambel, 2010). A subescala da exaustão é composta por 5 itens (e.g., *Sinto-me desgastado ao fim de um dia de trabalho*) e apresenta bons itens de consistência interna para ambas as amostras: indivíduos na fase de adultez emergente ( $\alpha = .87$ ) e indivíduos na fase de adultez ( $\alpha = .91$ ). A subescala do cinismo é igualmente composta por 5 itens (e.g., *Perdi entusiasmo pelo meu trabalho*) e apresenta um alfa de Cronbach de 0.80 para os indivíduos na fase de adultez emergente e de 0.73 para os indivíduos na fase de adultez. Foi pedido aos participantes que avaliassem a frequência com que experienciam cada uma das afirmações apresentadas, utilizando uma escala de *Likert* de sete pontos, (1 = Nunca, 2 = Uma ou duas vezes no mês, 3 = Algumas vezes no mês, 4 = Uma vez por semana, 5 = Algumas vezes por semana, 6 = A maior parte dos dias, e 7 = Todos os dias).

**Engagement.** O *engagement* foi medido através de uma versão portuguesa da escala de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), composta por 9 itens (e.g., *Quando acordo de manhã, sinto-me bem em relação a ir trabalhar* e *O meu trabalho inspira-me*) Os participantes responderam utilizando uma escala de *Likert* de sete pontos (1 = Nunca a 7 = Todos os dias), com os resultados mais elevados a indicar um maior grau de *engagement*. Esta variável apresenta bons níveis de consistência interna no que diz respeito aos indivíduos na fase de adultez emergente ( $\alpha = .93$ ), bem como para os indivíduos na fase de adultez ( $\alpha = .91$ ).

### **Análise de Dados**

A análise de dados foi realizada utilizando os programas estatísticos *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versão 25.0 para Windows) e *Analysis of Moment Structures* (AMOS versão 25.0 para Windows). Primeiramente, procedeu-se à análise de valores em falta, ou *missings*, não tendo sido necessário remover quaisquer respostas. Uma vez que todas as medidas utilizadas neste estudo foram traduzidas para a língua portuguesa e validadas em estudos anteriores, não foi necessário proceder à realização de uma Análise Fatorial Exploratória. Posto isto, a primeira análise estatística realizada foi a Análise Fatorial Confirmatória, utilizando o programa AMOS, com o objetivo de testar a adequação do Modelo de Medida com as quatro variáveis latentes (isto é, o Modelo Teórico que relaciona as variáveis CTF, ETF, *burnout* e *engagement*) à amostra do presente estudo. Para tal, foram analisados os índices de ajustamento, que de acordo com Byrne (2013), devem ser iguais ou inferiores a .08 no caso do *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA), e iguais ou superiores a .90 no caso do *Comparative Fit Index* (CFI), do *Incremental Fit Index* (IFI) e do *Tucker-Lewis Index* (TLI), para se considerar que o modelo tem um bom ajuste. De modo a descartar a hipótese de ocorrer um erro de método comum, isto é, os resultados derivarem do facto das variáveis terem sido medidas utilizando o mesmo método – neste caso, o questionário – confrontámos o Modelo Teórico com o Modelo de um Fator. Este modelo une todas as variáveis observadas a uma única variável latente. Este processo ocorreu através da comparação das diferenças do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) de ambos os modelos, assim como da análise dos índices de ajustamento do Modelo de um Fator.

Seguidamente, por forma a realizar o teste de hipóteses, foi necessário criar duas bases de dados distintas, uma vez que o objetivo do presente estudo corresponde à análise das diferenças entre os dois grupos (indivíduos até aos 35 anos de idade e indivíduos entre os 36 e os 55 anos de idade). Após a referida divisão, foi utilizada a metodologia de análise dos Modelos de Equações Estruturais (SEM) - em particular as análises multigrupo - no programa

AMOS, com o objetivo de averiguar se as relações entre as variáveis ocorriam de forma semelhante em ambos os grupos. Assim, procedeu-se à análise do ajustamento do Modelo Teórico em separado para cada um dos grupos, tal como recomendado por Byrne (2013). Uma vez verificado o ajustamento do Modelo Teórico, iniciou-se a análise multigrupo através da construção de um Modelo *Baseline*, que inclui a análise das duas amostras em simultâneo. Posteriormente, confrontámos este Modelo *Baseline* com um Modelo *Full Constrained* onde todos os parâmetros do modelo teórico estão constrangidos. Ao confrontar estes dois modelos foi possível perceber se existiam diferenças significativas entre as duas amostras (ou seja, entre os dois grupos). Finalmente, com o objetivo de verificar se as diferenças entre os dois grupos eram significativas, recorreu-se à análise dos valores de Z.

## Resultados

### Análise Fatorial Confirmatória

O Modelo Teórico com quatro variáveis latentes revelou um *fit* adequado para todos os índices observados ( $\chi^2$  (549) = 3310.153,  $p < 0.001$ ; IFI=0.92; CFI=0.92; TLI=0.92; RMSEA=0.06) (ver Tabela 1). Este modelo de medida foi, posteriormente, comparado com o Modelo de um Fator. Neste modelo pressupõe-se que todos os itens saturavam numa única variável latente e, contrariamente ao Modelo Teórico, este não revelou um bom ajuste aos dados ( $\chi^2$  (560) = 17219.262;  $p < 0.001$ ; IFI=0.54; CFI=0.54; TLI=0.51; RMSEA=0.16) (ver Tabela 1).

Esta análise mostrou que a estrutura dos fatores latentes proposta para as variáveis deste estudo era consistente com o Modelo Teórico, ou seja, significa que os dados deste estudo são melhor explicados quando as variáveis são analisadas enquanto construtos teóricos distintos. Assim, o Modelo Teórico parece ser aquele que apresenta o maior ajuste aos dados da amostra, sendo a diferença significativa em relação ao Modelo de um Fator ( $\Delta\chi^2$  (11) = 13909.11,  $p < 0.001$ ).

Tabela 1

#### *Análise Fatorial Confirmatória: ajustamento do Modelo Teórico e do Modelo de 1 Fator*

| Modelos                        | $\chi^2$                    | $\Delta\chi^2$                   | RMSEA | CFI  | IFI  | TLI  |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------|------|------|------|
| Modelo                         |                             |                                  |       |      |      |      |
| Teórico (4 variáveis latentes) | $\chi^2$ (549) = 3303,223** | $\Delta\chi^2$ (11) = 13909.11** | 0.06  | 0.92 | 0.92 | 0.92 |

|           |                  |      |      |      |      |
|-----------|------------------|------|------|------|------|
| Modelo de | $\chi^2 (560) =$ |      |      |      |      |
| 1 Fator   | 17219.262**      | 0.16 | 0.54 | 0.54 | 0.51 |

Notas: \*\*  $p < .01$

### Valores Médios, Desvios-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo

Através da Tabela 2, é possível observar a média (M) e desvio-padrão (DP) das variáveis na amostra em estudo. Com base nos valores médios obtidos, verifica-se que os indivíduos na fase de adultez apresentam níveis mais elevados do que os indivíduos na fase de adultez emergente no que respeita à experiência de ETF (Adultez Emergente:  $M = 2.97$ ,  $DP = 1.01$ ; Adultez:  $M = 3.48$ ,  $DP = 1.07$ ;  $z = 68.48$ ,  $p < 0.01$ ). No que se refere ao CTF, ambos os grupos atribuem a mesma pontuação, revelando uma posição relativamente neutra face a esta dimensão (Adultez Emergente:  $M = 2.84$ ,  $DP = .97$ ; Adultez:  $M = 2.84$ ,  $DP = .93$ ;  $z = .50$ , n.s.). Quanto à experiência de *engagement*, ambos os grupos atribuem pontuações elevadas, sendo os indivíduos na fase de adultez o grupo a atribuir valores ligeiramente mais elevados (Adultez Emergente:  $M = 5.21$ ,  $DP = 1.22$ ; Adultez:  $M = 5.63$ ,  $DP = 1.14$ ;  $z = 41.55$ ,  $p < 0.01$ ). No que se refere às dimensões do *burnout*, o cinismo apresenta valores mais baixos para ambos os grupos, sendo o grupo dos indivíduos na fase de adultez emergente aquele que apresenta valores ligeiramente mais elevados (Adultez Emergente:  $M = 2.57$ ,  $DP = 1.26$ ; Adultez:  $M = 2.04$ ,  $DP = 1.02$ ;  $z = 58.70$ ,  $p < 0.01$ ). Relativamente à exaustão, as pontuações atribuídas por ambos os grupos não são muito diferentes, sendo o grupo na fase de adultez emergente a atribuir os valores mais elevados a esta dimensão (Adultez Emergente:  $M = 3.87$ ,  $DP = 1.38$ , Adultez:  $M = 3.57$ ,  $DP = 1.53$ ;  $z = 11.47$ ,  $p < 0.01$ ). Verificamos, assim, que os indivíduos na fase de adultez emergente indicam experienciar ambas as dimensões do *burnout* com maior frequência, comparando com os indivíduos na fase de adultez.

Observando a matriz de correlações (Tabela 2), tal como esperado, é possível observar que todas as variáveis em estudo se relacionam significativamente entre si ( $p < .001$ ). Especificamente, no caso dos indivíduos na fase de adultez emergente, o ETF relaciona-se positivamente com o *engagement* ( $r = .64$ ,  $p < .001$ ) e negativamente com CTF ( $r = -.28$ ,  $p < .001$ ) e com ambas as dimensões do *burnout* (exaustão,  $r = -.45$ ,  $p < .001$ ; cinismo,  $r = -.47$ ,  $p < .001$ ). Quanto ao CTF, este apresenta uma relação negativa com o *engagement* ( $r = -.26$ ,  $p < .001$ ) e uma relação positiva com ambas as dimensões do *burnout* (exaustão,  $r = .60$ ,  $p < .001$ ; cinismo,  $r = .37$ ,  $p < .001$ ). No caso dos indivíduos na fase de adultez também verificamos que o ETF se relaciona positivamente com o *engagement* ( $r = .60$ ,  $p < .001$ ) e negativamente com

CTF ( $r = -.31, p < .001$ ) e com ambas as dimensões do *burnout* (exaustão,  $r = -.43, p < .001$ ; cinismo,  $r = -.44, p < .001$ ). Também neste caso, o CTF apresenta uma relação negativa com o *engagement* ( $r = -.16, p < .001$ ) e uma relação positiva com ambas as dimensões do *burnout* (exaustão,  $r = .56, p < .001$ ; cinismo,  $r = .23, p < .001$ ). Assim, podemos admitir que, tal como sugerido através das hipóteses do presente estudo, o enriquecimento entre as dimensões do trabalho e da família potenciam a experiência do *engagement* e, pelo contrário, o conflito entre estas duas dimensões resulta na experiência de *burnout* (exaustão e cinismo).

Tabela 2

| <i>Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo</i> |                                    |      |                       |      |  |        |        |        |        |
|---|------------------------------------|------|-----------------------|------|--|--------|--------|--------|--------|
|   | Adulterz<br>Emergente<br>(N = 483) |      | Adulterz<br>(N = 483) |      | <i>r</i> para Adulterz Emergente (acima da diagonal) e para<br>Adulterz (abaixo da diagonal) |        |        |        |        |
|   | Média                              | DP   | Média                 | DP   |  |        |        |        |        |
|   |                                    |      |                       |      | 1.   | 2.     | 3.     | 4.     | 5.     |
| 1. ETF  | 2.97                               | 1.01 | 3.48                  | 1.07 |  | -.28** | .64**  | -.45** | -.47** |
| 2. CTF  | 2.84                               | .97  | 2.84                  | .93  | -.31**   |        | -.26** | .60**  | .37**  |
| 3. ENG  | 5.21                               | 1.22 | 5.63                  | 1.14 | .60**  | -.16** |        | -.40** | -.58** |
| 4. EXAUST   | 3.87                               | 1.38 | 3.57                  | 1.53 | -.43**   | .56**  | -.24** |        | .58**  |
| 5. CIN  | 2.57                               | 1.26 | 2.04                  | 1.02 | -.44**   | .23**  | -.43** | .44**  |        |

Notas: \*\*  $p < .01$ ; ETF = Enriquecimento Trabalho-Família; CTF = Conflito Trabalho-Família; ENG = *Engagement*; EXAUST = Exaustão; CIN = Cinismo.

## Teste de Hipóteses

O modelo teórico apresentou um bom ajustamento aos dados em ambas as amostras, tal como é possível observar na Tabela 3. Assim, procedemos à análise multigrupo. O modelo *Baseline*, que inclui a análise dos dois modelos – modelo para amostra de indivíduos na fase de adultez emergente e modelo para amostra de indivíduos na fase de adultez – em simultâneo, obteve um bom ajustamento relativamente aos dados. De seguida, ao confrontar o modelo *Baseline* com o modelo *Full Constrained* foi possível verificar que o modelo *Full Constrained* revelou um pior ajustamento relativamente aos dados, comparativamente ao modelo *Baseline*. Tal significa que existem diferenças significativas entre os dois grupos. Deste modo, o modelo *Baseline* foi considerado o modelo final, sendo aquele em que verificámos se as hipóteses foram ou não suportadas.

A primeira hipótese do presente estudo prendia-se com a existência de uma relação direta e positiva entre o CTF e a experiência de *burnout*, mais especificamente as suas duas dimensões, exaustão e cinismo. Como é possível observar na Tabela 4, esta hipótese é suportada, uma vez que existe uma relação significativa entre estas duas variáveis, tanto para a

amostra de adulez emergente, como para a de adulez (Adulez Emergente:  $\beta = .58, p < .01$ ; Adulez:  $\beta = .68, p < .01$ ).

Relativamente ao teste da segunda hipótese do presente estudo, que admitia a existência de uma relação direta e positiva entre o ETF e a experiência de *engagement*, os resultados obtidos (ver Tabela 4), tanto para amostra de adulez emergente, como para a de adulez (Adulez Emergente:  $\beta = .91, p < .01$ ; Adulez:  $\beta = .74, p < .01$ ), suportam a referida hipótese.

A terceira hipótese formulada previa a existência de uma diferença entre os dois grupos em estudo no que diz respeito à relação entre o CTF e a experiência de *burnout*, no sentido em que esta seria mais forte nos trabalhadores na fase de adulez emergente, quando comparados com trabalhadores na fase de adulez. No entanto, contrariamente ao esperado, verificamos que não existem diferenças significativas entre os dois grupos no que respeita a esta relação ( $Z$  Adulez Emergente vs Adulez = 1.210, n.s.). Como tal, a Hipótese 3 não é suportada.

Finalmente, a quarta hipótese deste estudo previa que a relação entre o ETF e o *engagement* seria moderada pela fase do ciclo de vida em que os indivíduos se encontram, de tal modo que esta seria mais forte nos trabalhadores na fase de adulez do que nos trabalhadores na fase de adulez emergente. Ao contrário do esperado, na amostra em estudo, o ETF parece ter uma relação mais forte com o *engagement* no caso dos indivíduos em fase de adulez emergente ( $Z$  Adulez Emergente vs Adulez = -1.963,  $p < .01$ ). Assim, a Hipótese 4 é refutada.

Tabela 3

*Resultados do Modelo de Equações Estruturais (SEM) para amostra de adulez emergente e adulez separadamente e Análise Multigrupo com as amostras combinadas*

| Modelos                      | $\chi^2$                       | $\Delta\chi^2$                    | RMSEA | CFI | IFI | TLI |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------|-----|-----|-----|
| Modelo para amostra          | (N = 483)                      |                                   |       |     |     |     |
| Adulez Emergente             |                                |                                   |       |     |     |     |
| Modelo Teórico               | $\chi^2 (551) = 1980.62^{**}$  |                                   | .07   | .90 | .90 | .90 |
| Modelo para amostra Adulez   | (N = 483)                      |                                   |       |     |     |     |
| Modelo Teórico               | $\chi^2 (551) = 2340.55^{**}$  |                                   | .70   | .91 | .91 | .90 |
| Análise Multigrupo (N = 966) |                                |                                   |       |     |     |     |
| Modelo                       |                                |                                   |       |     |     |     |
| Multigrupo/Baseline          | $\chi^2 (1102) = 4321.17^{**}$ | $\Delta\chi^2 (79) = 418.94^{**}$ | .05   | .91 | .91 | .90 |
| Modelo Full Constrained      | $\chi^2 (1181) = 4740.11^{**}$ |                                   | .05   | .90 | .90 | .90 |

Nota: \*\*  $p < .01$



Tabela 4

*Resultados do Modelo Baseline para amostra de adulez emergente e adulez separadamente*

|                         | Adulez Emergente |     |       | Adulez  |      |       |
|-------------------------|------------------|-----|-------|---------|------|-------|
|                         | $\beta$          | SE  | $p$   | $\beta$ | SE   | $p$   |
| CTF - <i>Burnout</i>    | .58**            | .06 | <.001 | .68**   | .06  | <.001 |
| ETF – <i>Engagement</i> | .91**            | .07 | <.001 | .74**   | 0.50 | <.001 |

Notas: \*\*  $p < .01$ ; ETF = Enriquecimento Trabalho-Família; CTF = Conflito Trabalho-Família

**Discussão**

O presente estudo contribuiu para um melhor entendimento das diferentes formas como o CTF e o ETF afetam o bem-estar dos trabalhadores. Adicionalmente, procurámos analisar de que forma as referidas relações se poderiam distinguir em diferentes fases do seu ciclo de vida, comparando dois grupos etários predominantes nas organizações ocidentais (OECD, 2018). No que respeita aos resultados obtidos através deste estudo, comprovou-se a existência de uma relação positiva e significativa entre o CTF e o *burnout*, nas suas dimensões de exaustão e cinismo. Mais, verificou-se a existência de uma relação positiva e significativa entre o ETF e o *engagement*. Os resultados obtidos, indicam ainda que não existem diferenças significativas entre os dois grupos etários estudados – adulez emergente e adulez – no que respeita à relação entre o CTF e a experiência de *burnout*. Quanto à relação entre o ETF e a experiência de *engagement*, os nossos resultados mostram que esta é significativamente mais forte no grupo de indivíduos que se encontra na fase de adulez emergente, comparando com o grupo em fase de adulez.

De uma forma geral, e conforme esperado de acordo com a primeira hipótese formulada, é possível afirmar que o CTF está positivamente relacionado com o *burnout*, nas suas dimensões de exaustão e cinismo. Por outro lado, e de acordo com o previsto na segunda hipótese do presente estudo, os resultados obtidos confirmaram a existência de uma relação direta e positiva entre o ETF e o *engagement*. As referidas hipóteses, sendo suportadas, vão de acordo com a COR (Hobfoll, 1989), aplicada neste contexto através de uma teoria integradora (ten Brummelhuis & Bakker, 2012), bem como apresentam consistência com o modelo *Job Demands – Resources* (JD-R, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003), segundo o qual existem dois processos distintos dos quais resultam os estados de bem-estar no trabalho, são estes o “*health impairment process*” e o “*motivational process*”. Estes dois processos ajudam a explicar a existência das referidas relações entre o CTF, o ETF, e o bem-estar no trabalho, reforçando,

deste modo, o nosso modelo teórico. Desta forma, o CTF, resultante de exigências profissionais crónicas (*e.g.*, sobrecarga de trabalho e exigências organizacionais), esgota os recursos energéticos dos indivíduos, levando ao surgimento do *burnout*. Por outro lado, o ETF resulta da presença de recursos profissionais (*e.g.*, suporte social, emocional e instrumental), que conduz ao *engagement*. Os resultados do presente estudo vão, ainda, ao encontro de estudos anteriores que afirmam que, por um lado, o CTF está relacionado com a presença de *burnout* (*e.g.*, Allen et al., 2000; Innstrand, Langballe, Espnes, Falkum & Aasland, 2008) e, por outro, que o ETF está relacionado com a presença de *engagement* (*e.g.*, Hakanen, Peeters & Perhoniemi, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

Considerando que na fase de adultez emergente os indivíduos são expostos a diversas exigências no âmbito profissional (*e.g.*, desenvolver as suas capacidades e ter um bom desempenho profissional, ao mesmo tempo que tentam estabelecer o seu lugar em determinada organização), tendo, simultaneamente, poucos recursos disponíveis, como baixos níveis de autonomia no trabalho (Lamberg, 2004; Van der Heijden, Schalk, & Van Veldhoven, 2008; Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni & Fraccaroli, 2012), seria expectável que demonstrassem dificuldades acrescidas no que respeita à gestão das exigências que lhes são impostas, fruto do desempenho do seu papel profissional e em impedir que estas interfiram no seu tempo pessoal e familiar (Lamberg, 2004; Martinengo, Jacob & Hill, 2010; Van der Heijden, Schalk, & Van Veldhoven, 2008). Contudo, os resultados deste estudo apontam que o CTF está positivamente relacionado com o *burnout* quer nos indivíduos em fase de adultez emergente, quer nos indivíduos em fase de adultez, não existindo diferenças significativas entre estes dois grupos. Analisando estes resultados à luz do contexto português, verificamos a existência de fatores que poderão justificar a ausência de diferenças entre estes dois grupos, no que diz respeito à relação entre o CTF e o *burnout*. Primeiramente, a idade média com que se tem filhos em Portugal é cada vez mais tardia (31,5 anos), sendo que a idade com que se tem o primeiro filho é de 30 anos (Mendes et al., 2016). Assim, os trabalhadores em fase de adultez poderão ainda ter filhos muito pequenos, o que acarreta exigências familiares acrescidas. De facto, a transição para a parentalidade e o cuidado de filhos pequenos representam um desafio único que, muitas vezes, esgota os recursos dos quais os indivíduos dispõem, reduzindo a perceção de conciliação entre o papel familiar e o papel profissional (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012).

Acresce a este facto a possibilidade de os indivíduos estarem a sentir acrescidas exigências no contexto do trabalho. Portugal experienciou recentemente uma das mais graves crises económicas da sua história, marcada por um aumento de medidas de austeridade severas (*e.g.*, congelamento de contratações e carreiras no setor público, cortes salariais e redução do

número de feriados) (Ioakimidis, Santos & Herrero, cit. por Carvalho & Chambel, 2016) que, inevitavelmente, surtiram um impacto negativo nas vidas dos trabalhadores portugueses.

Fruto das graves dificuldades económicas vividas, em Portugal, assistimos, desde 2011, a um aumento gradual do número de horas de trabalho (PORDATA, 2018). No caso da função pública, em 2013, foi aprovada a Lei n.º 68/2013, de 29 de agosto, que instituiu um aumento do número de horas de trabalho semanais para os funcionários públicos, estabelecendo um período de 40 horas semanais e 8 horas diárias, por oposição às anteriores 35 horas semanais e 7 horas diárias de trabalho. Mais, a amostra utilizada no presente estudo pertence a dois setores – consultora e setor bancário – caracterizados pelas elevadas exigências, sendo frequente o trabalho para além do horário. Este aumento do número de horas trabalhadas não afeta apenas uma franja da população ativa, mas sim a generalidade dos trabalhadores, independentemente do grupo etário a que pertencem. A par deste aumento do número de horas de trabalho, o mercado mostra-se cada vez mais competitivo o que, conseqüentemente, impõe exigências adicionais aos trabalhadores, no sentido de aumentarem a sua produtividade de modo a contribuírem para os resultados positivos da sua organização (Idris, Dollard & Winefield, 2011).

Como sabemos, a emergência do conflito parte do princípio de que os indivíduos têm recursos tangíveis e intangíveis limitados, como o tempo, a energia e a atenção, sendo que ao dedicarem esses recursos às exigências associadas ao desempenho de um papel, não os podem aplicar no desempenho de outro papel (Goode, 1960).

Apesar da fase de adultez estar associada a responsabilidades e exigências acrescidas no âmbito profissional e familiar (Huffman et al., 2013), é expectável que os indivíduos que se encontram nesta fase do ciclo de vida possuam um vasto conjunto de recursos que lhes permitam lidar com as mesmas (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012; Huffman et al., 2013). A nível profissional, estes trabalhadores gozam de uma maior flexibilidade e autonomia e da possibilidade de enveredar por opções de carreira mais flexíveis (Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012). Simultaneamente, muitas das exigências com que se confrontaram numa fase anterior da sua vida, associadas à constituição de uma família e à necessidade de avanço na carreira, são agora menores. Partindo do pressuposto que os indivíduos em fase de adultez têm acesso a um conjunto de recursos superior, que lhes permite gerir as exigências subjacentes ao desempenho de diferentes papéis (Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & McKee, 1978), a quarta hipótese do presente estudo previa que a relação entre o ETF e o *engagement* fosse mais forte nestes indivíduos, comparando com os jovens em fase de adultez emergente. No entanto, contrariamente à hipótese formulada, os resultados obtidos indicam que

esta relação é mais forte nos indivíduos na fase de adultez emergente. Uma possível explicação para estes resultados relaciona-se com o diferente envolvimento com o trabalho dos trabalhadores em fase de adultez emergente e de adultez. De acordo com Aryee e colaboradores (2005), o envolvimento com determinado papel é, geralmente, conceptualizado como envolvimento psicológico, podendo denotar um interesse e motivação intrínseca nas atividades desse papel, levando à sua absorção no mesmo (Rothbard, cit. por Aryee et al., 2005). Assim, o envolvimento num papel, tornando-o mais saliente para os indivíduos, vai motivá-los no sentido de obterem os recursos necessários ao seu desempenho (Aryee et al., 2005). No contexto da relação entre o trabalho e a família, sabemos que esta interação pode gerar cinco tipos de recursos – competências e perspetivas; recursos psicológicos e físicos; sócio-capital; flexibilidade; recursos materiais – que promovem o surgimento de ETF (Greenhaus & Powell, 2006). Por se encontrarem numa fase inicial das suas carreiras, podemos considerar que os indivíduos em fase de adultez emergente poderão apresentar um maior envolvimento com o seu papel profissional. Desta forma, em comparação com os indivíduos em fase de adultez, os indivíduos em fase de adultez emergente poderão estar mais motivados para absorver os recursos que o trabalho lhes poderá proporcionar, o que poderá gerar mais ETF. Mais, estudos têm considerado que alcançar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é fundamental para as gerações mais novas, sendo um importante contributo para que estas sejam bem-sucedidas profissionalmente (Cogin, 2012). Deste modo, no caso dos trabalhadores em fase de adultez emergente, a perceção de que o desempenho do seu papel profissional proporciona o surgimento de ETF, poderá contribuir para que estes sintam mais bem-estar e motivação no trabalho e, consequentemente, para o seu *engagement*.

### **Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser referidas. Primeiramente, a natureza transversal do estudo, tendo os dados sido recolhidos num único momento temporal, não permite inferir a causalidade dos resultados apresentados, sendo que apenas conseguimos obter informação sobre a natureza positiva ou negativa das relações entre as variáveis e a sua significância. De modo a suprir esta limitação, seria necessário proceder à realização de estudos longitudinais, onde as variáveis em estudo são medidas em vários momentos ao longo do tempo. Em segundo lugar, e não obstante a garantia de anonimato dos participantes, o facto de as respostas terem sido obtidas através da utilização de um método de autoavaliação, pode contribuir para que os mesmos estejam sujeitos ao efeito de desejabilidade social. Esta limitação poderá ser colmatada, em estudos futuros, através da utilização de múltiplas fontes para a

obtenção de respostas por parte dos participantes. Outra limitação do presente estudo prende-se com a amostra, uma vez que todas as respostas foram obtidas em Portugal e apenas em duas organizações de dois setores distintos. Assim, estudos futuros poderão comparar respostas de outros países, bem como explorar outros setores com características diferentes, como por exemplo *startups* e multinacionais. Apesar do presente estudo ter incluído a relação entre o domínio profissional e familiar, não incluiu nenhum domínio, fora do profissional, para além do familiar. Desta forma, seria interessante que estudos futuros procurassem estudar o papel do conflito trabalho-vida pessoal (Keeney et al., 2013), especialmente considerando que, cada vez mais, os jovens iniciam a constituição da sua família numa fase mais tardia. Visto que foi estudado o impacto das exigências associadas ao trabalho no domínio familiar, seria interessante estudar a interferência do domínio familiar no trabalho. O presente estudo foi desenhado apenas com duas amostras – indivíduos com idades até aos 35 anos e indivíduos com idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos – pelo que seria interessante que, em estudos futuros, fossem incluídas faixas etárias mais abrangentes.

### **Implicações**

Não obstante o conjunto de limitações anteriormente mencionadas, é possível destacar algumas implicações dos resultados obtidos no presente estudo.

Do ponto de vista teórico, o presente estudo contribui para a literatura sobre a relação entre o trabalho e a família mostrando que existe, de facto, uma relação entre o CTF e o *burnout* e, por outro lado, entre o ETF e o *engagement*. Por outro lado, foram estudados ambos os polos desta relação, o negativo e o positivo, sendo que obtivemos resultados distintos para cada um deles. Deste modo, concluímos que, futuramente, será importante continuar a abordar estes dois polos.

Os resultados obtidos através do presente estudo salientam a pertinência de as teorias sobre o CTF e o ETF se ajustarem a cada fase do ciclo de vida do indivíduo. Mais, revelam a importância de serem conduzidos mais estudos contextualizados de acordo com a realidade de cada país.

Concluímos que a relação entre o CTF e o *burnout* é realmente pertinente e, perante este facto não podemos deixar de salientar que as organizações devem adotar práticas concisas e consistentes no sentido de prevenir e diminuir o CTF no que diz respeito a todos os trabalhadores, independentemente da sua idade. Neste sentido, é de destacar a importância das práticas amigas das famílias, categorizadas em medidas de flexibilidade, licenças, cuidados, suporte, medidas convencionais e compensações/benefícios (Poelmans et al., cit. por Carvalho,

2016). As medidas de flexibilidade incluem todas aquelas que envolvem o horário ou tempo de trabalho (*e.g.*, esquemas de horário flexível, horários de trabalho comprimidos), bem como o espaço de trabalho, ou seja, o trabalho a partir de casa ou teletrabalho. As licenças dizem respeito a medidas que permitem aos trabalhadores ausentarem-se do trabalho durante determinados períodos (*e.g.*, licenças de maternidade/paternidade, licenças médicas, licenças de apoio à família). Quando nos referimos a medidas convencionadas, falamos de práticas que facultam serviços essenciais para os trabalhadores durante o horário de trabalho (*e.g.*, creches e jardins de infância no local de trabalho). As medidas de suporte englobam todos os programas de assistência aos trabalhadores que são providenciados pelas organizações, com vista a proporcionar a gestão das competências para atuação nas tarefas de trabalho e em casa (*e.g.*, *coaching*, aconselhamento, participação em *workshops* e seminários). As medidas convencionais e compensações/benefícios dizem respeito a um conjunto de medidas que asseguram que os trabalhadores usufruam de benefícios como seguros, planos de desenvolvimento da carreira, planos de reforma, entre outros. A adoção de práticas amigas das famílias poderá trazer benefícios tanto para os trabalhadores, como para as organizações, tendo em conta que estas terão uma potencial influência positiva no compromisso organizacional e na produtividade dos indivíduos (Wood & Menezes, cit. por Carvalho, 2016).

Observámos, ainda, a pertinência da relação entre o ETF e o *engagement*, pelo que é crucial desenvolver ações que permitam transferir conhecimentos e competências do trabalho para a família, promovendo, assim, o surgimento de ETF. Através dos resultados do presente estudo, verificámos que a relação entre o ETF e o *engagement* é significativamente mais forte no caso dos indivíduos que se encontram na fase de adultez emergente, pelo que estas medidas serão ainda mais importantes para estes trabalhadores mais jovens. No caso específico desta população mais jovem, sabemos que a aprendizagem e o conhecimento são bastante valorizados (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2010), pelo que poderá ser interessante as organizações procederem à dinamização de formações e *workshops* diversificados e úteis, quer para o desempenho das funções no âmbito do trabalho quer para a conciliação dos vários papéis assumidos pelos indivíduos. Não obstante a importância de promover o ETF nos trabalhadores em fase de adultez emergente, os trabalhadores em fase de adultez não devem ser esquecidos no que toca a esta matéria, uma vez que se não investirmos na promoção de ETF nesta população, corremos o risco dos seus níveis de *engagement* diminuírem. Sabemos que a especialização é uma preocupação central para os trabalhadores na fase de adultez, estando estes bastante motivados para aprender (De Lange et al., 2010; Demerouti, Peeters & van der Heijden, 2012). Assim, poderá ser interessante que as

organizações adotem estratégias de modo a promover oportunidades neste âmbito, como por exemplo, incentivando e possibilitando que os seus trabalhadores enveredem por cursos superiores em regime pós-laboral, investindo na sua formação e especialização. Por outro lado, uma prática que as organizações poderão adotar prende-se com a possibilidade de os trabalhadores em fase de adultez terem flexibilidade de horário (Allen, 2001), o que lhes permitirá conciliar o desempenho do papel profissional com o desempenho de outros papéis.

Embora o presente estudo tenha incidido numa amostra de trabalhadores de dois setores específicos, a questão dos efeitos do CTF e do ETF no bem-estar dos trabalhadores é transversal a inúmeros setores. Mais se diga que as diferenças observadas entre os dois grupos etários estudados alertam para as especificações associadas a cada fase do ciclo de vida dos indivíduos. Por este motivo, torna-se imperativo que as organizações tenham em consideração as diferentes necessidades dos trabalhadores e que utilizem práticas como as supracitadas como ferramentas estratégicas para promover o seu bem-estar.

### **Referências Bibliográficas**

Allen, T., Herst, D., Bruck, C. and Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.

Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.

Amstad, F., Meier, L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.

Aryee, S., Srinivas, E., & Tan, H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents. *Journal Of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.

Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.

Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796.

- Bennett, M., Beehr, T. & Ivanitskaya, L. (2017). Work-family conflict: differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), pp.314-332.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd Ed). New York: Routledge.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249–276.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work– family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131–164.
- Carvalho, V.S. (2016). *A relação trabalho-família: O desafio para ontem*. (Tese De Doutorado). Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2016). Perceived high-performance work systems and subjective well-being: Work-family balance and well-being at work as mediators. *Journal of Career Development*, 43, 116-129.
- Carvalho, V.S., & Chambel, M.J. (2016) Work-to-Family Enrichment and Conflict Profiles: Job Characteristics and Employees' Well-Being. *The Spanish Journal of Psychology*, 19(65), 1–15.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010a). Reducing burnout in call centers through
- Chen, S., Westman, M. & Eden, D. (2009). Impact of enhanced resources on anticipatory stress and adjustment to new information technology: A field-experimental test of conservation of resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 219-230.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal Of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- De Lange, A., De Witte, H. & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), pp.201-223.



- De Lange, A. H., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2010). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 925–959.
- Demerouti, E., Peeters, M. & van der Heijden, B. (2012). Work–family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47(4), pp.241-258.
- Evans, P. & Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Occupational Behavior*, 5(1), pp.9-21.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family—Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Giele, J., & Elder, G. (1998). *Methods of life course research*. London, UK: Sage.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 438–496.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of and conflict family between work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72–92.
- Hakanen, J. J., Peeters, M., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 8–30.
- Hakanen, J. & Schaufeli, W. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415-424.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50, 337-421.
- Huffman, A., Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Goh, A. (2013). Work-family conflict across the lifespan. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 761-780.

- Idris, M., Dollard, M., & Winefield, A. (2011). The Effect of Globalization on Employee Psychological Health and Job Satisfaction in Malaysian Workplaces. *Journal Of Occupational Health*, 53(6), 447-454.
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Falkum, E., & Aasland, O. G. (2008). Positive and negative work–family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*, 22, 1–15.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 221-237.
- Lamberg, L. (2004). Impact of working hours explored. *Journal of the American Medical Association*, 292, 25–26.
- Lapierre, L., Li, Y., Kwan, H., Greenhaus, J., DiRenzo, M. & Shao, P. (2017). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*.
- Lei n.º 68/2013, de 29 de agosto, artigo n.º 2. Retirado de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/499502/details/maximized>.
- Levinson D., Darrow C., Klein E., Levinson M. & McKee B. (1978) *Seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Levinson, D. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), pp.3-13.
- Martinengo, G., Jacob, J. & Hill, E. (2010). Gender and the Work-Family Interface: Exploring Differences Across the Family Life Course. *Journal of Family Issues*, 31(10), pp.1363-1390.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd Ed.). California, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

McNall, L., Nicklin, J. and Masuda, A. (2009). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381-396.

Mendes, M., Infante, P., Afonso, A., Maciel, A., Ribeiro, F., Tomé, L., & Brazão de Freitas, R. (2016). *Determinantes da fecundidade em Portugal* (pp. 15 - 96). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Nevill, D. & Calvert, P. (1996). Career Assessment and the Saliency Inventory. *Journal of Career Assessment*, 4(4), 399-412.

Nohe, C., Meier, L., Sonntag, K. & Michel, A. (2015). The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work–family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 522-536.

OECD. (2018). Employment rate by age group (indicator). doi: 10.1787/084f32c7-en (Acedido em 28 de Maio 2018).

PORDATA. (2018). Duração média semanal do trabalho efectivo da população empregada: total e por situação na profissão. (Acedido em 6 de Junho 2018).

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.

Schaufeli, W., Bakker, A. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Siebert, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.

Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Brothers.

ten Brummelhuis, L. & Bakker, A. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556.

Truxillo, D., Cadiz, D., Rineer, J., Zaniboni, S. and Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), pp.340-360.

van der Heijden, B., Schalk, R. & van Veldhoven, M. (2008). Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career Development International*, 13(2), pp.85-94.

Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2014). Further validation of work family conflict and work family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment*, 22, 329–344.

Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.